



**University of  
Zurich<sup>UZH</sup>**

**Department of Business Administration**

**UZH Business Working Paper Series**

---

Working Paper No. 311

**AUSGESTALTUNG UND ERFOLG VON  
STRATEGIEWORKSHOPS:  
EINE EMPIRISCHE ANALYSE**

Dominik van Aaken, Clemens Koob, Katja Rost, David Seidl

20. August 2012

---

University of Zurich, Plattenstrasse 14, CH-8053 Zurich,  
<http://www.business.uzh.ch/forschung/wps.html>



**University of  
Zurich<sup>UZH</sup>**

UZH Business Working Paper Series

### **Contact Details**

---

**Dr. Dominik van Aaken**

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Ludwigstr. 28  
80539 München  
Email: [aaken@bwl.lmu.de](mailto:aaken@bwl.lmu.de)  
Telefon: +49 (0) 89 / 2180 - 2879

**Prof. Dr. Clemens Koob**

Professor für Marktforschung  
Marketing und strategische Unternehmensführung  
Fachhochschule für angewandtes Management Erding  
zugleich Managing Director der Strategieberatung zehnvier  
Asylstrasse 64/Römerschloss  
CH-8032 Zürich  
Email: [clemens.koob@zehnvier.ch](mailto:clemens.koob@zehnvier.ch)  
Telefon: +41 (0) 44 251 54 66

**Prof. Dr. Katja Rost**

Universität Zürich  
Soziologisches Institut  
Andreasstr. 15  
CH-8050 Zürich  
Email: [rost@soziologie.uzh.ch](mailto:rost@soziologie.uzh.ch)  
Telefon: +41 (0)44 - 635 23 10

**Prof. David Seidl, PhD**

Universität Zürich  
Lehrstuhl für Organisation und Management  
Universitätsstr. 84  
CH-8006 Zürich  
Email: [David.seidl@uzh.ch](mailto:David.seidl@uzh.ch)  
Telefon: +41 (0)44 634 37 50

# Ausgestaltung und Erfolg von Strategieworkshops: eine empirische Analyse

Dominik van Aaken/Clemens Koob/Katja Rost/David Seidl\*

## Zusammenfassung

Trotz ihrer weiten Verbreitung im Unternehmensalltag, den hohen Kosten und dem beträchtlichen Zeitaufwand, der mit ihnen verbunden ist, sind Strategieworkshops von den Managementwissenschaften als Forschungsgegenstand bisher weitgehend vernachlässigt worden. Mit der hier vorgestellten Studie liegen zum ersten Mal quantitativ-empirische Ergebnisse zur Ausgestaltung und zum Erfolg solcher Workshops vor. Die Untersuchung basiert auf einer branchenübergreifenden Umfrage unter 639 Führungskräften deutscher Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich verschiedene Faktoren identifizieren lassen, welche den Erfolg von Strategieworkshops beeinflussen.

**Keywords:** Strategieworkshops, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Strategieprozess, Strategy as Practice

## *Forms and Success of Strategy Workshops: An Exploratory Study*

### *Abstract*

*Despite their pervasiveness in organizational life, their associated costs and time investments, strategy workshops have received comparatively little attention by management researchers in the past. In this quantitative-empirical study, we examine for the first time systematically the different forms of strategy workshops and their respective effects. The study is based on a survey among 639 managers from different industries in Germany. We identified several factors as crucial for the success of strategy workshops. **Keywords:** strategy workshops, strategy development, strategy implementation, strategy as practice.*

---

\* Dr. Dominik van Aaken, Institut für Produktionswirtschaft und Controlling, Ludwig-Maximilians-Universität München, Ludwigstr. 28, 80539 München. Prof. Dr. Clemens Koob, Professor für Marktforschung, Marketing und strategische Unternehmensführung, Fachhochschule für angewandtes Management Erding, zugleich Managing Director der Strategieberatung zehnvier, Asylstrasse 64/Römerschloss, CH-8032 Zürich. Prof. Dr. Katja Rost, Professorin am soziologischen Institut der Universität Zürich, Andreasstr. 15, CH-8050 Zürich. Prof. David Seidl Phd., Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Management an der Universität Zürich, Universitätsstrasse 84, CH-8006 Zürich.

## 1 Motivation und Zielsetzung

Strategieworkshops (häufig auch als „Strategietagungen“ oder „Strategieklausuren“ bezeichnet) haben in den letzten Jahrzehnten in der Unternehmenspraxis eine weite Verbreitung gefunden. Die hier vorgestellte Studie zeigt, dass Strategieworkshops – definiert als halb- bis mehrtägige Meetings mit strategischen Inhalten, die jenseits der normalen Meeting-Termine stattfinden – in fast drei von vier Unternehmen durchgeführt werden (70,7%).<sup>1</sup> Trotz dieser weiten Verbreitung hat sich die Managementforschung bisher kaum mit ihnen befasst. Die meisten Arbeiten adressieren Strategieworkshops nur beiläufig und indirekt.<sup>2</sup> Angesichts der hohen Kosten und des beträchtlichen Zeitaufwands für deren Durchführung erscheint das Fehlen einschlägiger Forschungsergebnissen erstaunlich. Der vorliegende Beitrag gibt auf Basis einer branchenübergreifenden Umfrage unter 639 Führungskräften deutscher Unternehmen Antworten auf Fragen der Ausprägung und des Erfolgs von Strategieworkshops.

Der Mangel an Forschungsbeiträgen zu Strategieworkshops lässt sich mit der spezifischen Ausrichtung der dominierenden Ansätze in der Strategieforschung erklären, wie z.B. der Industrieökonomik und dem Neo-Institutionalismus. Diese Ansätze analysieren das strategische Verhalten *von* Organisationen auf der Ebene der Gesamtorganisation, verstellen damit aber den Blick für die Mikroprozesse *innerhalb* von Organisationen. Zudem hat sich der Fokus der Forschungsinteressen seit der Entdeckung emergenter Prozesse der Strategieentwicklung<sup>3</sup> und dem konstatierten „Fall of Strategic Planning“<sup>4</sup> von den formalen zu den informalen Aspekten der Organisation verschoben. Im Gegensatz zu dieser dominanten Ausrichtung der Strategieforschung steht der vorliegende Beitrag in der jüngeren Tradition der „Strategy-as-Practice“-Forschung<sup>5</sup>. Darin wird eine Auseinandersetzung mit den konkreten Interaktionen und Handlungen innerhalb von Unternehmen angestrebt, durch welche Strategien hervorgebracht werden. Neben der Berücksichtigung informaler Prozesse

---

<sup>1</sup> Die von uns festgestellte Verbreitung von Strategieworkshops deckt sich mit den Ergebnissen von *Hodgkinson et al.* (2006), nach der 76,7 % der in Großbritannien ansässigen Unternehmen Strategieworkshops durchführen.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. *Blackler et al.* (2000); *Hodgkinson/Wright* (2002); *Hodgkinson/Sparrow* (2002); *Whittington et al.* (2006).

<sup>3</sup> Vgl. *Mintzberg/Waters* (1985).

<sup>4</sup> Vgl. *Mintzberg* (1994).

<sup>5</sup> Vgl. *Golsorkhi et al.* (2010); *Whittington* (2007).

plädiert dieser Forschungsansatz explizit für eine Analyse der Auswirkungen formaler Praktiken,<sup>6</sup> wie Meetings,<sup>7</sup> Ausschüsse<sup>8</sup> und schließlich auch Strategieworkshops<sup>9</sup>.

Mit der Studie von Hodgkinson et al. (2006) existiert bislang nur eine Studie, welche die Ausprägung von Strategieworkshops quantitativ-empirisch untersucht. Basierend auf einer Umfrage unter Managern britischer Unternehmen analysieren die Autoren die Verbreitung und den spezifischen Einsatz von Strategieworkshops im Rahmen von Strategieprozessen. Sie zeigen z.B., dass ca. 90% der Strategieworkshops zwei oder weniger Tage dauern und dass fast dreiviertel aller Workshops außerhalb des Unternehmenskontextes stattfinden. Unsere vorliegende Studie geht nun einen Schritt weiter und untersucht, wie sich einzelne Gestaltungsmerkmale von Strategieworkshops auf deren Erfolg auswirken. Damit weist unsere Studie zum ersten Mal auf Faktoren hin, die bei der Gestaltung von Strategieworkshops besonders beachtet werden sollten. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Strategieworkshops von deren Einbindung in strategische Planungssysteme, ihrer Organisation als Teil einer Reihe von Workshops, einer klaren Zielsetzung, der Dringlichkeit des Anlasses, der Anzahl der Teilnehmer und der Teilnahme von Beratern beeinflusst wird. Dabei unterscheidet sich die Wirkung dieser Faktoren je nach Zielsetzung des Workshops. So spielt beispielsweise die Einbindung des Workshops in strategische Planungssysteme bei *Strategieentwicklungsworkshops* eine positive Rolle, während dieser Zusammenhang bei Workshops zur *Strategieimplementierung* nicht nachzuweisen ist. Überraschenderweise finden wir hingegen keine Hinweise dafür, dass der Ort, die Dauer, die Verwendung von Analysemethoden und die Anzahl der beteiligten Führungsebenen Einfluss auf den Erfolg von Strategieworkshops haben.

Der vorliegende Beitrag gliedert sich in sechs Abschnitte. Im nachfolgenden Abschnitt werden theoriegeleitet Hypothesen darüber abgeleitet, welche Faktoren den Erfolg von Strategieworkshops möglicherweise beeinflussen. Abschnitt drei erläutert die Methodik und Stichprobe der empirischen Studie. Daran anschließend stellen wir die empirischen Ergebnisse vor. Im fünften Abschnitt werden diese Ergebnisse vor dem Hintergrund unserer Hypothesen diskutiert. Im abschließenden Fazit fassen wir unsere Ergebnisse zusammen und weisen auf Limitationen unserer Studie hin.

---

<sup>6</sup> Vgl. Whittington (2003).

<sup>7</sup> Vgl. Jarzabkowski/Seidl (2008).

<sup>8</sup> Vgl. Hoon (2007).

<sup>9</sup> Vgl. Johnson et al. (2010).

## 2 Konzeptionelle Grundlagen und Hypothesenbildung

Die bisherigen Forschungen zum strategischen Wandel von Organisationen und zu Strategieworkshops verweisen auf zwei zentrale Themenfelder, aus denen wir in den Abschnitten 2.1 und 2.2 unsere Hypothesen ableiten.

1. Zum einen wird gefordert, dass Strategieworkshops in organisationale Routinen eingebunden sein müssen, damit die Ergebnisse der Workshops in den Unternehmensalltag übertragen werden können.<sup>10</sup> Gleichzeitig müssen sie aber auch einen Ausbruch aus bestehenden Handlungsmustern anbieten, um eine kritische Reflexion der bestehenden Strategien zu ermöglichen.<sup>11</sup> Damit sind Strategieworkshops mit der grundlegenden Herausforderung konfrontiert, aus tradierten Denk- und Handlungsmustern auszubrechen, zugleich aber auch an diese anzuschließen.<sup>12</sup>
2. Zum anderen wird die Vielfalt an Denkmustern betont, die den organisationalen Alltag prägen.<sup>13</sup> Die Funktionalität dieser Vielfalt im Hinblick auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens wurde in der Literatur mehrfach herausgestellt.<sup>14</sup> Die Pluralität an Sichtweisen ist aber nicht nur ein Vorteil, sie bedeutet gleichzeitig ein großes Problem: Denn ohne eine Annäherung der Sichtweisen ist ein gemeinsames Commitment zur Umsetzung einer strategischen Initiative nur sehr schwer zu bewerkstelligen.<sup>15</sup> Die Vielfalt von Sichtweisen muss also moderiert werden, damit sie funktional für die Strategieentwicklung und -implementierung sein kann.

Diese beiden zentralen Herausforderungen sind bei allen Strategieworkshops zu bewältigen, unabhängig von ihrem Zweck. Allerdings gehen wir davon aus, dass die Einbindung in den organisationalen Alltag und die Moderation der Vielfalt an Perspektiven bei Strategieentwicklungsworkshops bedeutsamer ist als bei Strategieimplementierungsworkshops. Dies hängt mit der unterschiedlichen Komplexität der Aufgaben zusammen, die den Workshops zugrunde liegen. Während Strategieimplementierungsworkshops sich um die Frage drehen, wie *bestehende* Strategien in der Organisation umgesetzt werden können, ist es Aufgabe von Strategieentwicklungsworkshops, *innovative* Strategieoptionen zu entwickeln

---

<sup>10</sup> Vgl. Schwarz/Balogun (2007).

<sup>11</sup> Vgl. Hendry/Seidl (2003).

<sup>12</sup> Vgl. MacIntosh et al. (2010).

<sup>13</sup> Vgl. Jarzabkowski/Balogun (2009).

<sup>14</sup> Vgl. bspw. Hambrick et al. (1996).

<sup>15</sup> Vgl. bspw. Barry/Elmes (1997), Jarzabkowski/Balogun (2009).

bzw. bestehende Strategien kritisch zu reflektieren. Denjenigen Strategieworkshops, die auf die Entwicklung von Strategien ausgerichtet sind, liegt somit eine komplexere Aufgabenstellung zugrunde: Der mögliche Lösungsraum ist von vornherein kaum eingeschränkt.<sup>16</sup>

## 2.1 Strategieworkshops und organisationaler Alltag

Die Fähigkeit, strategischen Wandel zu initiieren, wird als zentrales Kriterium für die Überlebensfähigkeit von Organisationen angesehen.<sup>17</sup> Kürzere Produktlebenszyklen, die hohe Geschwindigkeit des Wettbewerbs und sich auflösende Branchengrenzen kennzeichnen die Unternehmensumwelt. Unternehmen müssen in dieser Situation in der Lage sein, sich den veränderten Bedingungen anzupassen, neue Strategien zu generieren und umzusetzen.<sup>18</sup> Es ist deshalb nicht überraschend, dass die Frage nach den Möglichkeiten der Initiierung strategischer Erneuerung während des letzten Jahrzehnts in den Fokus der Strategieforschung gerückt ist.

Die Herausforderung strategischer Erneuerung besteht in der Fähigkeit, sozial und historisch gewachsene Muster zu durchbrechen und dennoch die Anschlussfähigkeit an den organisationalen Alltag zu gewährleisten.<sup>19</sup> *Doz* und *Prahalad* (1987, S. 75) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass der Anstoß organisationalen Wandels „usually requires stepping out of the existing management processes – since these processes are set to sustain the ‚old‘ cognitive perspective“. Manager sehen sich folglich mit dem Dilemma konfrontiert, einerseits aus ihren Alltagsroutinen ausbrechen zu müssen, um neue Ideen zu generieren; andererseits sollen sie aber auch den Anschluss an die bestehenden Routinen wahren, um neuen Ideen in ihren Alltag integrieren zu können.<sup>20</sup>

Mit Bezug auf Niklas Luhmanns Systemtheorie argumentieren *Hendry* und *Seidl* (2003), dass Organisationen dieses Dilemma durch Bildung von sogenannten „strategischen Episoden“ bewältigen. Strategische Episoden sind Phasen der temporären Aufhebung organisationaler

---

<sup>16</sup> Die Komplexität einer Aufgabe lässt sich – vereinfacht – durch drei Merkmale charakterisieren: a) Die Menge und Ambivalenz der Zielsetzungen, b) die Menge und Ambivalenz der Alternativen zur Erreichung der Ziele und c) die Menge und Ambivalenz von Aufgaben, die zur Zielerreichung erfüllt werden müssen. Vgl. dazu *March/Simon* (1958), S. 139 ff, *Payne* (1976).

<sup>17</sup> Vgl. *Burgelman* (1991), *Burgelman* (1994); *Huff et al.* (1992).

<sup>18</sup> Vgl. *Floyd/Lane* (2000).

<sup>19</sup> Vgl. *Leonard-Barton* (1992).

<sup>20</sup> Vgl. *Hodgkinson et al.* (2006), *Schwarz/Balogun* (2007).

Strukturen und Routinen, die Raum für selbstorganisierende Prozesse bieten. Vor dem Hintergrund solcher Episoden können neue Ideen generiert werden, die dann anschließend in bestehende Routinen integriert werden können. Als mögliche Form solcher strategischer Episoden werden explizit Strategieworkshops aufgeführt.<sup>21</sup> Mit ihnen können Manager auf mehr oder weniger regelmäßiger Basis institutionalisierte Ausbrüche aus dem organisationalen Alltag erwirken. In diesem Sinne stellen Strategieworkshops eine Praktik zur Initiierung organisationalen Wandels dar: Strategieworkshops werden als strategische Episoden konzipiert, d.h. sie können als zeitlich und räumlich begrenzte Abschnitte verstanden werden, innerhalb welcher intensiv und explizit strategische Ideen entworfen und diskutiert werden. Die räumliche Trennung der Workshop-Aktivität von den Alltagsaktivitäten in der Organisation kann die Teilnehmer dabei unterstützen, aus etablierten Routinen und Denkweisen auszubrechen.<sup>22</sup> Das physische Verlassen des Unternehmens, das „switching of contexts“<sup>23</sup>, symbolisiert den Ausbruch aus dem organisationalen Alltag. Insofern kann man davon ausgehen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Strategieworkshops und dessen Lokalität gibt:

*Hypothese 1: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn sie außerhalb des Unternehmens stattfinden.*

Einerseits müssen Strategieworkshops einen Ausbruch aus Alltagsroutinen darstellen, andererseits aber den Anschluss an bestehende Routinen wahren. So argumentieren beispielsweise *Johnson und Kollegen*<sup>24</sup> unter Bezugnahme der Theorie der Rituale,<sup>25</sup> dass Strategieworkshops ähnlich wie Initiationsriten traditioneller Gesellschaften funktionieren. Man enthebt die Teilnehmer zunächst ihrer organisationalen Alltagsroutinen und räumt ihnen für eine festgelegte Zeit Denk- und Handlungsfreiheiten ein. Am Ende der Workshops verlieren die Teilnehmern diese Freiheiten jedoch wieder. Während solche Workshops bei den Teilnehmern in der Regel zu neuen Ideen führen, verhindert die fehlende Anbindung der Workshops an den Alltag den Transfer der Ideen zurück in die Organisation.<sup>26</sup> Denn kehren die Akteure nach einem Strategieworkshop in den Arbeitsalltag zurück, sind sie häufig nicht imstande, ihre Pläne umzusetzen, weil sie verschiedenen Widerständen begegnen: den bestehenden Routinen, dem Druck schneller Entscheidungsfindung, der Skepsis der anderen

---

<sup>21</sup> Vgl. auch *Jarzabkowski/Seidl* (2008), *MacIntosh et al.* (2010).

<sup>22</sup> Vgl. auch *Barry/Elmes* (1997), S. 439, *Mezias et al.* (2001).

<sup>23</sup> Vgl. *Roos/von Krogh* (1996).

<sup>24</sup> Vgl. *Bourque/Johnson* (2008); *Johnson* (2008); *Johnson et al.* (2010).

<sup>25</sup> Vgl. *Alexander* (1997).

<sup>26</sup> Vgl. *MacIntosh et al.* (2010).



Organisationsmitglieder, die nicht am Workshop teilgenommen haben und insbesondere der Tendenz, den Status Quo beizubehalten, weil dies z.B. einige organisationale Akteure privilegiert. Dementsprechend gehen wir davon aus, dass die Einbindung eines Strategieworkshops in organisationale Routinen wie z.B. in das strategische Planungssystem die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Ergebnisse eines Workshops im alltäglichen Handeln Berücksichtigung finden.

*Hypothese 2: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn sie in strategische Planungssysteme eingebunden sind.*

Zusätzlich kann die Übersetzung in den organisationalen Alltag gefördert werden, indem ein Strategieworkshop als eine Folge von aufeinander aufbauenden Workshops durchgeführt wird. MacIntosh et al. (2010, S. 306 f.) schreiben dazu: „(...) one-off strategy workshops are very unlikely to succeed in effecting organizational change. Workshops designed as a series of meetings are more likely to be effective since this allows participants to combine maintaining a certain distance from, and at the same time a connection to, the organization.” Das Dilemma zwischen der Loslösung vom organisationalen Alltag und der Einbindung in diesen wird durch aufeinanderfolgende Workshops entschärft: Die mehrmalige Durchführung gewährleistet zum einen, dass die Ergebnisse älterer Workshops immer wieder ins Gedächtnis gerufen werden. Zum anderen stellt diese Reihenbildung sicher, dass Umsetzungshindernisse identifiziert und eine Lösung zu deren Beseitigung erarbeitet werden kann. Insofern ist davon auszugehen, dass Strategieworkshops, die Teil einer Reihe von Workshops sind, erfolgreicher sind.

*Hypothese 3: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn sie Teil einer Workshopreihe sind.*

Ein weiterer Faktor, der den Erfolg von Strategieworkshops möglicherweise beeinflusst, ist das Ausmaß an Partizipation. Die Ergebnisse aus mehr als 60 Jahren Forschung zu Fragen der Partizipation im strategischen Planungsprozess legen nahe,<sup>27</sup> dass es leichter sein wird, die Ergebnisse eines Strategieworkshops im organisationalen Alltag tatsächlich umzusetzen, wenn verschiedene Führungsebenen in den Workshop eingebunden sind. Untere Managementebenen zum Beispiel werden die Inhalte des Workshops in die Bereiche der Organisation hineintragen, welche die strategischen Neuerungen umsetzen sollen.<sup>28</sup> Die Teilnahme am Workshop fördert also nicht nur das Verständnis für strategische Neuerungen

---

<sup>27</sup> Vgl. bspw. Coch/French (1948), March/Simon (1958), Vancil/Lorange (1975), Mintzberg (1994), Ketokivi/Castaner (2004).

<sup>28</sup> Vgl. Balogun/Johnson (2004).

in einzelnen Bereichen der Organisation,<sup>29</sup> sie hilft auch, negative Wirkungen der Exklusion – beispielsweise durch Unzufriedenheit hervorgerufene Widerstände – zu vermeiden.<sup>30</sup> Zudem wurde in der Literatur mehrfach darauf hingewiesen, dass die Beteiligung mehrerer Führungsebenen in strategischen Prozessen zu einer verbesserten Qualität der getroffenen Entscheidungen führt.<sup>31</sup>

*Hypothese 4: Strategieworkshops sind erfolgreicher, je mehr Führungsebenen an ihnen teilnehmen.*

Da Strategieentwicklungsworkshops im Vergleich zu -implementierungsworkshops durch eine höhere Aufgabenkomplexität gekennzeichnet sind, gehen wir davon aus, dass die von uns postulierten Zusammenhänge bei Strategieentwicklungsworkshops empirisch eher nachzuweisen sind als bei Strategieimplementierungsworkshops. Der Ausbruch aus dem organisationalen Alltag durch den Wechsel der Lokalität (Hypothese 1) spielt bei der Entwicklung *neuer* Strategien eine größere Rolle, als bei der Umsetzung *bestehender* Strategien. Analog gehen wir davon aus, dass – aufgrund des innovativen Charakters dieser Workshops – bei Strategieentwicklungsworkshops die Einbindung in den organisationalen Alltag (Hypothesen 2 und 3) wichtiger für deren Erfolg ist als bei -implementierungsworkshops. Bei der Partizipation verschiedener Führungsebenen (Hypothese 4) vermuten wir hingegen keinen Bedeutungsunterschied zwischen Strategieentwicklungs- und Strategieimplementierungsworkshops. Zwar gilt auch hier die Annahme, dass mit der Aufgabenkomplexität die erforderliche Einbindung in den organisationalen Alltag wächst; allerdings wurde in der Literatur immer wieder darauf hingewiesen, dass gerade eine erfolgreiche Strategieimplementierung von der Partizipation mehrerer Führungsebenen abhängt. So kann eine Beteiligung unterer Managementebenen nicht nur – wie bereits angedeutet – Widerstände gegen die Umsetzung abbauen, sondern auch zu einer realistischeren Perspektive des strategisch Machbaren führen.<sup>32</sup>

## 2.2 Moderation von Vielfalt innerhalb eines Strategieworkshops

In der Strategieforschung wird häufig die Bedeutung des diskursiven Charakters des Strategieprozesses betont.<sup>33</sup> So weist beispielsweise Tsoukas (1996, S. 22) darauf hin, dass in

---

<sup>29</sup> Vgl. Ketokivi/Castaner (2004).

<sup>30</sup> Vgl. Westley (1990), Mintzberg (1994), Klein/Sorra (1996), Lines (2004).

<sup>31</sup> Vgl. bspw. Hambrick/Cannella (1989), Collier et al. (2004).

<sup>32</sup> Vgl. Mintzberg (1994), Floyd/Lane (2000).

<sup>33</sup> Vgl. z.B. Barry/Elmes (1997), Samra-Fredericks (2003), Hodgkinson et al. (2006).

der entsprechenden Literatur lange übersehen wurde, dass „[strategic] recipes are always embedded in conversations and social interactions“. Es zeichnet sich hiermit eine Schwerpunktverlagerung in der Strategiediskussion ab. Stand ursprünglich die formale Strategieplanung im Vordergrund des Forschungsinteresses, wird nun die Verankerung des Strategieprozesses in den sozialen Interaktionen der Manager hervorgehoben.<sup>34</sup> Damit knüpft die Forschung an die klassische Diskussion um die Entstehung von Strategien an, bei der neben den sogenannten „deliberate strategies“ insbesondere die Rolle von „emergent strategies“ herausgestellt wurde.<sup>35</sup> *Hodgkinson et al.* (2006) weisen Strategieworkshops dabei eine Art Brückenfunktion zwischen Emergenz und Strategieplanung zu und begreifen sie als „vehicles for the planned emergence of strategy“ (S. 488). In diesem Sinne fungieren Strategieworkshops als eine institutionalisierte Plattform für Kommunikation: Sie bilden einen definierten Raum, in dem Akteure Strategien diskursiv erörtern und reflektieren können.

Damit die Kommunikation über die strategische Orientierung eines Unternehmens erfolgreich sein kann, ist es notwendig, dass sich die Teilnehmer eines Strategieworkshops ein gemeinsames Verständnis von den zu bewältigenden Aufgaben und deren Lösungsmöglichkeiten erarbeiten.<sup>36</sup> Nur ein gemeinsames Verständnis kann zu einem kollektiven Commitment führen, eine neue strategische Richtung einzuschlagen bzw. eine bestehende Strategie umzusetzen.<sup>37</sup> So stellt *Whyte* (1989, S. 41) fest, „that the first task of all decision making groups is to produce consensus from the initial preferences of its members“. Und auch *Floyd und Wooldridge* (1992, S. 27) sind überzeugt davon, „that the successful implementation of strategy requires that managers are acting on a common set of strategic priorities.“ Die Konstruktion eines gemeinsamen Verständnisses ist keine triviale Aufgabe, wenn man davon ausgeht, dass individuelle Wahrnehmungen durch unterschiedliche Lebens-, Sprach- und Wissensformen geprägt sind und dementsprechend jeder Teilnehmer eines Workshops ein unterschiedliches Verständnis von den zu bewältigenden Aufgaben und möglichen Lösungswegen besitzt.<sup>38</sup>

Ein erstes Mittel, um die Diversität der strategischen Vorstellungen zu konzentrieren, ist die klare Kommunikation der Ziele eines Workshops. Eine klare Zielsetzung kann helfen, die

---

<sup>34</sup> Vgl. *Johnson et al.* (2003), *Jarzabkowski et al.* (2007).

<sup>35</sup> Vgl. *Mintzberg/Waters* (1985).

<sup>36</sup> Vgl. *Eden* (1992), *Amason* (1996).

<sup>37</sup> Vgl. *Noble* (1999).

<sup>38</sup> Vgl. *Knight et al.* (1999), *Kirsch et al.* (2009).

Kommunikation im Workshop zu strukturieren und damit eine Richtung zu geben. Es ist ein zentrales Ergebnis der Studie von *Johnson et al.* (2010), dass die Klarheit der Zielsetzung eines Strategieworkshops bedeutenden Einfluss auf dessen Erfolg hat. Bei der Auswertung ihrer Fallstudien stellten sie fest, dass bei einer unklaren Zielsetzung kein einziger der von ihnen beobachteten Workshops erfolgreich war. Dementsprechend gehen auch wir davon aus, dass klar kommunizierte Ziele den Erfolg eines Workshops erhöht.

*Hypothese 5: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn ihre Ziele klar kommuniziert werden.*

Eine Fokussierung eines Strategieworkshops auf ein Thema kann zusätzlich aufgrund des Anlasses des Workshops erfolgen. Liegt dem Workshop ein akuter Anlass zugrunde, wie eine drohende Übernahme oder Veränderungen im Management-Team, wird die Kommunikation im Workshop darauf gerichtet sein, dieses Ereignis zu bewältigen. Akute Anlässe enthalten eine „Dringlichkeit“, das dem Workshop zugrunde liegende Problem zu lösen<sup>39</sup> und können damit helfen, die organisationale Trägheit zu überwinden.<sup>40</sup> Insofern gehen wir davon aus, dass ein akuter Anlass positive Auswirkungen auf den Erfolg von Strategieworkshops haben wird.

*Hypothese 6: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn ihnen ein akuter Anlass zugrunde liegt.*

Um ein gemeinsames Verständnis der Teilnehmer über die zugrunde liegenden strategischen Sachverhalte zu erreichen, ist es hilfreich, wenn Strategieworkshops eine ihnen angemessene Dauer aufweisen.<sup>41</sup> Ansonsten ist es unwahrscheinlich, dass strategische Episoden hinreichend Raum für das Überdenken von strategischen Inhalten besitzen, weil die Teilnehmer zuerst eine gemeinsame Basis der Interpretation schaffen müssen, oder wie *Collins* (1988, S. 47) es ausdrückt, eine „shared reality ... with its own rules ... keeping the mundane surrounding world outside“. In kurzen Episoden werden es die Teilnehmer schwerer haben, einen gemeinsamen Kontext zu entwickeln, der losgelöst vom organisationalen Alltag die Gelegenheit zur Reflexion strategischer Inhalte bietet.

*Hypothese 7: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn sie länger dauern.*

---

<sup>39</sup> Vgl. *Dutton/Duncan* (1987).

<sup>40</sup> Vgl. *Miller/Friesen* (1980), *Greenwood/Hinings* (1988).

<sup>41</sup> Vgl. *Mezias et al.* (2001).

Umgekehrt wird es umso schwieriger sein, eine gemeinsame strategische Orientierung herzustellen, je mehr Akteure am Workshop teilnehmen. Jeder Teilnehmer bringt seine eigenen strategischen Vorstellungen und Interessen in den Workshop mit ein. Werden diese nicht berücksichtigt, ist die Akzeptanz der Ergebnisse des Strategieworkshops gefährdet.<sup>42</sup> Somit gehen wir davon aus, dass es mit einer steigenden Anzahl an Workshopteilnehmern zunehmend schwieriger wird, einen Strategieworkshop erfolgreich abzuschließen.

*Hypothese 8: Strategieworkshops sind erfolgreicher, je weniger Teilnehmer an ihnen partizipieren.*

In der Literatur wurde häufig die positive Rolle von Beratern beim strategischen Wandel hervorgehoben.<sup>43</sup> Dies wurde insbesondere damit begründet, dass Berater einerseits in strategischen Themen Erfahrung besitzen, andererseits aber nicht in tradierten, organisationalen Denkmustern verhaftet sind. Zudem signalisieren sie durch ihren Status als Organisationsexterne die Losgelöstheit des Workshops von organisationalen Routinen und tragen dazu bei, die Kommunikationen im Workshop zu strukturieren. So schreiben *Roos und von Krogh* (1996, S. 79): „[strategic] conversations cannot be forced, but one can nurture conversations by making the surrounding where the conversations take place as positive as possible. This often means that an energizer is needed (...) in order to legitimize the conversation, give it direction and to a certain extent decide on the fundamental rules.“ Verschiedene Studien haben darauf hingewiesen, dass Berater die Rolle des „energizers“ ausfüllen können und ihr Einsatz damit positiv auf den Erfolg von Strategieworkshops wirkt.<sup>44</sup>

*Hypothese 9: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn Berater an ihnen teilnehmen.*

Wir gehen auch davon aus, dass der Einsatz von Analysemethoden einen positiven Einfluss auf die Kommunikationen der Teilnehmer eines Strategieworkshops ausübt. Die Verwendung von Analysemethoden, bzw. sogenannten „Managementtools“, wie z.B. der BCG-Matrix, der SWOT- oder der Szenarioanalyse, schafft eine Grundlage, auf der die Teilnehmer strukturiert Themen des strategischen Wandels diskutieren können. Aus praxistheoretischer Sicht geht es bei der Verwendung solcher Methoden nicht um eine rationale Planung der (Unternehmens-) Strategie, sondern um hilfreiche Instrumente zur Strukturierung von Kommunikationen.<sup>45</sup> In

---

<sup>42</sup> Vgl. bspw. *Floyd/Wooldridge* (1992), *Floyd/Lane* (2000).

<sup>43</sup> Vgl. bspw. *Pettigrew* (1985), *Mezias et al.* (2001), *Hendry/Seidl* (2003), *Johnson et al.* (2010).

<sup>44</sup> Vgl. bspw. *Bowman* (1995).

<sup>45</sup> Vgl. *Spee/Jarzabkowski* (2009), *Johnson et al.* (2010).

diesem Sinne helfen sie, ein gemeinsames Verständnis strategischer Inhalte diskursiv zu entwickeln.

*Hypothese 10: Strategieworkshops sind erfolgreicher, wenn in ihnen Analysemethoden zur Anwendung kommen.*

Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenkomplexität von Strategieentwicklungs- und Strategieimplementierungsworkshops gehen wir davon aus, dass auch die in diesem Abschnitt abgeleiteten Wirkungszusammenhänge eher bei Strategieentwicklungsworkshops anzutreffen sind als bei Strategieimplementierungsworkshops. Dies gilt allerdings nicht für die Hypothesen fünf und sechs: Die Klarheit der Zielsetzung und die Dringlichkeit des Anlasses sind unabhängig vom Zweck des Workshops als erfolgsrelevant zu vermuten. So wird ein Workshop, der das Ziel einer Strategieimplementierung verfolgt, dieses kaum erreichen können, wenn die Teilnehmer über die zu erreichenden Ziele im Unklaren gelassen werden. Ebenso wird ein akutes Ereignis – unabhängig vom Zweck des Workshops – den Entscheidungsdruck eines Strategieworkshops erhöhen.

### **3 Methodik der Studie**

#### **3.1 Beschreibung der Erhebung und des Datensatzes**

Unsere Erhebung wurde im Sommer 2008 als webbasierte Befragung durchgeführt (Computer Assisted Web Interviewing). Insgesamt haben 1.004 Führungskräfte aus Deutschland an der Onlinebefragung teilgenommen. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer der Fragebögen betrug zwölf Minuten.

Die Rekrutierung der Studienteilnehmer erfolgte auf zwei Wegen: Erstens über den Verband „Die Führungskräfte“, eine der wichtigsten Vereinigungen von Managern aus verschiedenen Führungsebenen in Deutschland mit bundesweit rund 18.000 Mitgliedern. Zweitens über den Online-Panelspezialisten „Respondi“ und dessen Online-Pool von circa 2.200 Führungskräften in Deutschland. Durch die Kombination dieser beiden Rekrutierungswege wurde sichergestellt, dass Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiepositionen, Branchen und Unternehmensgrößen in der Stichprobe vertreten sind.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Der Ausschluss etwaiger Dubletten erfolgte u.a. durch einen Abgleich der IP-Adressen der Befragten.

Die Stichprobe umfasst sowohl Führungskräfte mit Workshop-Erfahrung, als auch Manager ohne eine solche. Von den insgesamt 1.004 befragten Führungskräften haben 36,8 Prozent noch nie an einem Strategieworkshop teilgenommen; daher beziehen sich die nachfolgenden Ergebnisse zu den Ausprägungen und erfolgsbeeinflussenden Faktoren von Strategiewerkshops nur auf diejenigen 639 Führungskräfte, die bereits konkrete Erfahrungen mit dieser Art von Workshop gesammelt haben. In der Stichprobe vertreten sind sowohl Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen als auch Manager von Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern. Die Abbildungen 1, 2, 3 und 4 geben die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Kategorien Führungsebene, Funktionsbereich, Branche und Unternehmensgröße wieder.

-----

#### ABBILDUNG 1, 2, 3, 4 HIER EINZUFÜGEN

-----

Aufgrund des Umfangs und der Zusammensetzung der Stichprobe kann von einer weitgehenden Repräsentativität ausgegangen werden, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöht.

### 3.2 Operationalisierung der Variablen

#### 3.2.1 Abhängige Variable

*Erfolg Strategieworkshop.* Ein Strategieworkshop ist dann erfolgreich, wenn er die angestrebten Ziele erreicht. Die Teilnehmer wurden am Ende des Fragebogens gebeten, anhand einer quasimetrischen 5er-Skala (1=„stimme überhaupt nicht zu“ bis 5=„stimme voll und ganz zu“) zu evaluieren, inwieweit der Strategieworkshop seine Ziele erreicht hat. Es handelt sich bewusst um eine subjektive Einschätzung der involvierten Personen.

#### 3.2.2 Unabhängige Variablen

*Ort des Strategiewerkshops.* Die Probanden sollten angeben, ob der von ihnen beurteilte Strategieworkshop innerhalb oder außerhalb des Unternehmens stattfand. Workshops innerhalb des Unternehmens wurden mit 0, außerhalb mit 1 kodiert.

*Einbindung in das strategische Planungssystem.* Die Teilnehmer der Studie wurden gefragt, ob es in ihrem Unternehmen ein strategisches Planungssystem gibt. Falls diese Frage bejaht wurde, konnten sie angeben, ob der Strategieworkshop in dieses Planungssystem eingebunden war. Die Einbindung des Workshops in ein vorhandenes Planungssystem wurde mit 1, kein Bezug zum Planungssystem mit 0 kodiert.

*Workshopreihe.* Weiter wurde erfragt, ob der Strategieworkshop eine einmalige Veranstaltung oder Teil einer Reihe von Workshops war. Die Teilnahme an einer von anderen Workshops isolierten Veranstaltung wurde mit 0, die Einbettung des Workshops in eine Reihe von Workshops zum gleichen Thema mit 1 kodiert.

*Anzahl Führungsebenen.* Um die Hypothese zu testen, dass ein Strategieworkshop erfolgreicher ist, je mehr Führungsebenen an diesem teilnehmen, konnten die Probanden angeben, ob an dem von ihnen beurteilten Workshop Angestellte, Linienverantwortliche, mittleres Management, oberes Management, Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands, Mitglieder des Aufsichtsrates und sonstige Personen teilgenommen haben. Die Antworten wurden je nach Anzahl angekreuzter Gruppen in eine Skala von eins bis sechs kodiert.

*Klarheit der Zielsetzung.* Die Teilnehmer wurden gebeten auf einer 5er-Skala anzugeben, inwieweit sie der Aussage zustimmen, dass die Ziele des Workshops klar kommuniziert wurden (1=„stimme überhaupt nicht zu“ bis 5=„stimme voll und ganz zu“).

*Akuter Anlass.* Zur Bestimmung, ob dem Strategieworkshop ein akuter Anlass zugrunde liegt, sollten die Probanden den Grund für die Durchführung des Strategieworkshops benennen. Ein akuter Anlass des Workshops lag dann vor, wenn die Probanden angaben, dass der Workshop initiiert wurde, um auf Veränderungen der Organisationsstruktur, im Management Team oder auf drohende Übernahmen zu reagieren. Alle Workshops, die von den Probanden explizit als Teil des normalen Strategieentwicklungsprozesses klassifiziert wurden, sind von uns mit 0 kodiert worden, Workshops mit akutem Anlass hingegen mit 1.

*Dauer des Workshops.* Die zeitliche Dauer des Workshops wurde mithilfe einer quasimetrischen 6er-Skala gemessen. Die Teilnehmer der Studie wurden aufgefordert



anzugeben, ob der Workshop einen halben Tag, einen, zwei, drei, vier bis fünf, oder über fünf Tage dauerte.

*Anzahl der Teilnehmer.* Um die Anzahl der Teilnehmer des Workshops zu ermitteln, sollten die Probanden angeben, wie viele Personen insgesamt am Workshop teilgenommen haben. Es wurden 6 Klassen vorgegeben: Workshops mit 3, 4-6, 7-10, 11-15, 16-25 und 26 oder mehr Teilnehmern.

*Teilnahme von Beratern.* Die Anzahl der am Workshop beteiligten Gruppen wurde in unserer Studie nicht nur ermittelt, um die beteiligten Führungsebenen zu erfassen: Neben internen Gruppen wurde ebenfalls nach der Beteiligung organisationsexterner Gruppen gefragt. Die Variable „Teilnahme von Beratern“ wurde mit 1 kodiert, falls die Probanden Berater als teilnehmende Gruppe kennzeichneten, demgegenüber mit 0, falls keine Berater am Workshop teilgenommen haben.

*Analysemethoden.* Um zu testen, ob die Verwendung von Analysemethoden einen Einfluss auf den Erfolg von Strategieworkshops ausübt, wurden die Probanden nach der Verwendung von solchen befragt. Dabei wurden ihnen 11 typische Analysemethoden (wie z.B. die BCG-Matrix, die SWOT- oder die Szenarioanalyse) zur Auswahl genannt. Unter dem Item „Sonstige“ konnten die Probanden angeben, ob Analysemethoden jenseits der von uns genannten angewandt wurden. Die Markierung des Items „keine speziellen Analysemethoden“ schloss dabei die anderen Antwortoptionen aus. Die Verwendung mindestens einer Analysemethode wurde mit 1, keine Verwendung mit 0 kodiert.

### 3.2.3 Moderatorvariable

*Strategieentwicklungs- und Strategieimplementierungsworkshops.* Ob die beurteilten Workshops insbesondere der Strategieentwicklung oder der Strategieimplementierung dienten, wurde anhand von neun Items abgefragt, die typisch für den jeweiligen Zweck sind. So wurden die Items „Formulierung einer neuen Strategie“, „Überdenken und Hinterfragen der bestehenden Strategie“, „Generierung neuer Ideen und Lösungen“ und „Durchführung strategischer Analysen als Beitrag zur Strategieentwicklung“ als Hinweis darauf gewertet, dass der Strategieworkshop den Zweck der Strategieentwicklung verfolgt. Die Items „Planung der Strategieumsetzung“, „Identifikation von Hindernissen bei der Umsetzung der Strategie“,

„Überwachung des Fortschritts der Strategieumsetzung“, „Unterstützung für die Strategie schaffen“ und „Strategie kommunizieren“ wurden hingegen dem Zweck der Strategieimplementierung zugeordnet. Wurden Items aus beiden Kategorien genannt, haben wir die Workshops entsprechend der Anzahl der angekreuzten Items einer Kategorie zugeordnet. Wir sind davon ausgegangen, dass ein Workshop nur dann sinnvollerweise als Entwicklungs- bzw. Implementierungsworkshop gekennzeichnet werden kann, wenn die Items der einen Kategorie mindestens doppelt so häufig wie die der anderen Kategorie genannt worden sind. Konnte kein eindeutiges Übergewicht eines Zwecks festgestellt werden (z.B. Nennung von drei Items der Strategieentwicklung und von zwei Items der Strategieimplementierung als Zweck des Workshops), wurde der Workshop einer dritten Kategorie, den „Strategieentwicklungs- und Implementierungsworkshops“ zugerechnet.

### 3.2.4 Kontrollvariablen

*Sitz des Unternehmens.* Der Ort, an dem man beruflich tätig ist, kann sich unter Umständen darauf auswirken, wie man die eigenen Möglichkeiten beurteilt, auf Strategien Einfluss zu nehmen. Es ist denkbar, dass Mitarbeiter, die am Hauptsitz eines Unternehmens beschäftigt sind, ihren Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens als höher einschätzen, als Mitarbeiter, die in einer Niederlassung bzw. Tochtergesellschaft beschäftigt sind. Das könnte dazu führen, dass sie tendenziell auch den Erfolg von durchgeführten Strategieworkshops positiver bewerten als Mitarbeiter, die nicht am Hauptsitz arbeiten. Da unsere Stichprobe sich ausschließlich auf deutsche Führungskräfte bezieht, wurden die Probanden aufgefordert anzugeben, ob sich der Hauptsitz ihres Unternehmens (bzw. ggf. der Hauptsitz der Muttergesellschaft) in Deutschland oder im Ausland befindet. Falls der Hauptsitz sich innerhalb Deutschlands befand, wurde dies mit 1, ansonsten mit 0 kodiert.

*Anzahl Mitarbeiter.* Die Auswirkungen der Unternehmensgröße auf die Möglichkeiten eines strategischen Wandels sind in der Literatur ausführlich untersucht worden.<sup>47</sup> Dabei wurde einerseits argumentiert, dass mit der Größe des Unternehmens dessen Fähigkeit steigt, die Umwelt im unternehmerischen Interesse zu gestalten; andererseits wurde betont, dass mit der Größe die organisationale Trägheit zunimmt und somit die Fähigkeit zum Wandel negativ beeinflusst wird. Um die potentiellen Effekte der Unternehmensgröße auf die Erfolgsbeurteilung von Strategieworkshops auszuschließen, wurden die von uns

---

<sup>47</sup> Vgl. bspw. Haveman (1993), Dass (2000).

angenommenen Zusammenhänge auf die Anzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens kontrolliert. Diese wurde auf einer 6er-Skala gemessen (weniger als 50, 50-249, 250-499, 500-999, 1.000-4.999, 5000 oder mehr).

*Unternehmenstenure.* Viele Studien haben gezeigt, dass sich die Dauer der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen negativ auf die Bereitschaft zum strategischen Wandel auswirkt.<sup>48</sup> Dies wird insbesondere mit einer zunehmenden Rigidität kognitiver Strukturen bzw. mit einem bestehenden Commitment zum strategischen Ist-Zustand begründet. Analog gehen wir davon aus, dass die Beurteilung des Erfolgs eines Strategieworkshops von der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen beeinflusst sein kann. Dementsprechend wurden die Probanden danach gefragt, wie lange sie bereits für ihr gegenwärtiges Unternehmen arbeiten. Die Messung des Zeitraums erfolgte auf einer 5er-Skala (kürzer als 1 Jahr, 1-3 Jahre, 4-6 Jahre, 7-10 Jahre, länger als 10 Jahre).

*Vorstand/Geschäftsleitung.* Es ist naheliegend, dass ein Mitglied der Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes den Erfolg eines Strategieworkshops anders als ein Teilnehmer nachgeordneter Hierarchiestufen einschätzt. Dies kann beispielsweise am unterschiedlichen Informationsstand, aber auch an unterschiedlichen Erwartungen an den Strategieworkshop liegen. Um den Einfluss dieser Effekte auf unsere Hypothesen auszuschließen, wurden die Zusammenhänge darauf hin kontrolliert: Die Daten von Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes wurden mit 1, von Mitgliedern anderer Führungsebenen mit 0 kodiert.

*Tätigkeit Strategiebereich.* Analog zur Kontrollvariable „Vorstand/Geschäftsführung“ kann man davon ausgehen, dass Mitarbeiter, deren Tätigkeit im Bereich der Strategie bzw. Unternehmensentwicklung liegt, Strategieworkshops aufgrund unterschiedlicher Informationsstände und Erwartungen anders bewerten, als Teilnehmer, die in anderen Bereichen einer Unternehmung beschäftigt sind. Dementsprechend haben wir die Teilnehmer unserer Studie nach ihrem Tätigkeitsbereich in ihrer Unternehmung befragt. Waren sie im Bereich der Strategie bzw. Unternehmensentwicklung tätig, wurde dies mit 1, sonst mit 0 kodiert.

*Geschlecht.* In der Literatur zur Organisations- und Managementforschung ist es üblich, angenommene Wirkungszusammenhänge auf das Geschlecht hin zu kontrollieren. Der Grund

---

<sup>48</sup> Vgl. bspw. Miller (1991), Boeker (1997).

liegt in potentiellen Wahrnehmungsunterschieden zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern von Studien. Antworten männlicher Teilnehmer unserer Studie wurden mit 1, die weiblicher Probandinnen mit 0 kodiert.

*Alter.* Verschiedene Studien haben gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen dem Alter von Organisationsmitgliedern und deren Bereitschaft zum Wandel existieren kann.<sup>49</sup> Das Alter der Probanden wurde quasi-metrisch anhand einer 5er-Skala gemessen (unter 30 Jahre alt, 30-39, 40-49, 50-59, 60 Jahre alt oder älter).

Tabelle 1 dokumentiert die deskriptiven Statistiken und bivariaten Korrelationen der in den nachfolgenden Analysen einbezogenen Variablen.

---

TABELLE 1 HIER EINZUFÜGEN

---

#### **4 Ergebnisse**

In Tabelle 2 wird der Erfolg von Strategieworkshops anhand der unabhängigen Variablen und Kontrollvariablen mittels einer OLS-Regression prognostiziert (Spalte I). Wir splitten die Ergebnisse zudem anhand der Moderatorvariable Strategieentwicklungs- und Implementierungsworkshops, d.h. für die verschiedenen Workshoparten wurden die Ergebnisse in einem weiteren Schritt separat geschätzt (Spalten II-IV).

---

TABELLE 2 HIER EINZUFÜGEN

---

---

<sup>49</sup> Vgl. bspw. *Kunze et al.* (2012), die einen positiven Zusammenhang zwischen Alter und Bereitschaft zum Wandel feststellen.

Die Ergebnisse unserer Studie legen nahe, dass Strategieworkshops ein weit verbreitetes Instrument zum strategischen Wandel von Unternehmen darstellen, dass jedoch nur ein Teil der von der Theorie vermuteten Wirkungszusammenhänge nachzuweisen ist.

#### 4.1 Strategieworkshops und organisationaler Alltag

Hypothese 1 muss den Ergebnissen zufolge verworfen werden: Strategieworkshops, die ausserhalb des Unternehmensalltags stattfinden, werden nicht als erfolgreicher eingeschätzt als Strategieworkshops, die im Unternehmen stattfinden. Hingegen finden wir vorläufige Evidenz für Hypothese 2: Strategieworkshops, die in das strategische Planungssystem eingebunden sind, sind signifikant erfolgreicher als Strategieworkshops, die dies nicht sind. Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für Entwicklungsworkshops und weniger für Implementierungsworkshops. Hypothese 3 wird partiell durch die empirischen Ergebnisse gestützt: Strategieworkshops, die Teil einer Workshopreihe sind, schneiden dann erfolgreicher ab, wenn es sich um Entwicklungsworkshops handelt. Allerdings ist der Zusammenhang sehr schwach. Eine generelle Überlegenheit von Workshopreihen kann nicht festgestellt werden. Auch die Anzahl beteiligter Führungsebenen hat keinen Einfluss auf den Workshopserfolg (Hypothese 4).

#### 4.2 Moderation von Vielfalt innerhalb eines Strategieworkshops

Wir finden starke Evidenz für Hypothese 5: Strategieworkshops sind signifikant erfolgreicher, wenn ihre Zielsetzungen im Unternehmen vorab klar kommuniziert wurden. Dieser Zusammenhang gilt sowohl für Entwicklungs- als auch für Implementierungsworkshops und ist somit unabhängig von deren Zweck. Dagegen steht ein akuter Anlass eines Workshops in keinem positiven Zusammenhang zu dessen Erfolg: Workshops, denen ein akuter Anlass zu Grunde liegt, werden – im Gegensatz zur Hypothese 6 – als deutlich *weniger* erfolgreich eingeschätzt als Workshops, die Teil des normalen Strategieprozesses sind. Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für Workshops, in denen neue Strategien entwickelt werden.

Die Dauer eines Workshops hat keine Auswirkung auf dessen Erfolg (Hypothese 7). Allerdings finden wir Evidenz dafür, dass sich eine hohe Anzahl an Teilnehmern negativ auf

den Workshoperfolg auswirkt (Hypothese 8).<sup>50</sup> Insbesondere in Strategieentwicklungsworkshops verhindern zu viele Teilnehmer deren Erfolg. Dagegen hat die Teilnehmerzahl keinen Effekt auf den Erfolg von Implementierungsworkshops.

Hypothese 9 postuliert, dass Berater positiv zum Erfolg von Strategieworkshops beitragen. Für einen durchschnittlichen Workshop – ungeachtet der Workshopziele – kann dieser Effekt nicht nachgewiesen werden. Allerdings zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass Berater einen *negativen* Einfluss auf den Erfolg von Entwicklungsworkshops und einen *positiven* Einfluss auf den Erfolg von Implementierungsworkshops ausüben.

Schliesslich vermuteten wir in Hypothese 10, dass es sich positiv auf den Workshoperfolg auswirkt, wenn im Workshop Analysemethoden zur Anwendung kommen. Interessanterweise kann dieser Effekt nicht nachgewiesen werden. Managementtools tragen in der Praxis scheinbar nicht zur erfolgreichen Strukturierung der Kommunikation bei.

## 5 Diskussion

### 5.1 Einbindung in und Ausbruch aus dem organisationalen Alltag als erfolgsrelevante Determinanten von Strategieworkshops?

Unsere eingangs formulierte Hypothese zur Einbindung von Strategieworkshops in strategische Planungssysteme konnte bestätigt werden. Der nachgewiesene positive Effekt ergibt sich insbesondere bei Strategieentwicklungsworkshops. Damit wird unsere Vermutung bestätigt, dass bei hoher Aufgabenkomplexität eine Einbindung in den organisationalen Alltag besonders erfolgsrelevant ist. Dies zeigen auch die Ergebnisse zur Mehrfachdurchführung von Workshops: Zwar konnte kein genereller Zusammenhang zwischen dem Erfolg und der Organisation eines Workshops als Teil einer Reihe von Workshops nachgewiesen werden; Strategieentwicklungsworkshops sind allerdings signifikant erfolgreicher, wenn der Strategieworkshop nicht nur als einzelne Veranstaltung organisiert wird. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einbettung von Strategieworkshops in andere unternehmerische Institutionen von hoher Bedeutung für einen strategischen Wandel ist. Es ist also davon auszugehen, dass der nachgewiesene positive Effekt nicht nur bei einer Verbindung zum

---

<sup>50</sup> Wir prüften zudem auf einen kurv-linearen Zusammenhang. Dieser konnte in der vorliegenden Studie nicht nachgewiesen werden.

strategischen Planungssystem und zu anderen Workshops, sondern auch bei einer Einbettung in andere unternehmerische Institutionen wie bspw. dem Informationssystem oder dem Anreiz- und Kontrollsystem anzutreffen ist.

Ein erfolgsrelevanter Effekt der Workshoplokalität konnte dagegen nicht nachgewiesen werden. Dies widerspricht zum einen der Strategieliteratur, die den Ausbruch aus dem organisationalen Alltag als Grundvoraussetzung eines erfolgreichen strategischen Wandels betont.<sup>51</sup> Zum anderen ist dieses Ergebnis von erheblicher Relevanz für die Unternehmenspraxis. Unsere Daten belegen, dass Unternehmen Strategieworkshops zum grossen Teil ausserhalb ihrer eigenen Räumlichkeiten veranstalten. Die damit verbundenen höheren Kosten (wie z.B. zusätzliche Kosten der Verpflegung, der Miete des Veranstaltungsorts, etwaige Übernachtungs- und Reisekosten) und der damit in der Regel einhergehende höhere Zeitaufwand können allerdings nicht durch eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit des Workshops gerechtfertigt werden.

Unsere Ergebnisse widersprechen darüber hinaus der weit verbreiteten Annahme in der Strategieforschung, dass der Erfolg eines Strategieworkshops von der Partizipation mehrerer Führungsebenen positiv beeinflusst wird.<sup>52</sup> Die Praxis in Unternehmen zeigt, dass der Einfluss der Diversität der beteiligten Führungsebenen auf den Strategieerfolg überschätzt wird. Wir vermuten, dass die positiven Effekte der Einbindung mehrerer Führungsebenen von den in der Strategieliteratur weniger beachteten negativen Effekten aufgewogen werden. So ist es zwar durchaus möglich, dass eine Einbindung mehrerer Führungsebenen die Ergebnisse der Workshops erfolgreich in verschiedene Bereiche der Unternehmung implementiert<sup>53</sup> und negative Wirkungen einer Exklusion vermieden werden.<sup>54</sup> Diesem Prozess könnte aber die höhere Diversität der strategischen Orientierungsmuster entgegen stehen, die ihrerseits den Erfolg der Strategieworkshops mindern. Damit ist man letztendlich mit dem bekannten Dilemma der Prozess- und Ergebnispromotion konfrontiert:<sup>55</sup> Die Workshopbeteiligung mehrerer Führungsebenen ist im Hinblick auf die Umsetzung daraus hervorgegangener Ergebnisse in den organisationalen Alltag zwar zu begrüßen, der Prozess des

---

<sup>51</sup> So z.B. Barry/Elmes (1997), Mezias et al. (2001).

<sup>52</sup> Vgl. bspw. Collier et al. (2004), Lines (2004).

<sup>53</sup> Vgl. Ketokivi/Castaner (2004).

<sup>54</sup> Vgl. z.B. Mintzberg (1994), Lines (2004).

<sup>55</sup> Vgl. zum Promotorenmodell insb. Witte (1973), Kirsch (1988), S. 233 ff, Hauschildt/Gemünden (1999).

Zustandekommens eines gemeinsamen Commitments ist jedoch erschweren Bedingungen ausgesetzt.

## 5.2 Moderation von Vielfalt als erfolgsrelevante Determinante eines Strategieworkshops?

Auch die empirischen Ergebnisse, die Aufschluss darüber geben, wie wichtig die Moderation von Vielfalt in Strategieworkshops für deren Erfolg ist, sind zum Teil überraschend. Zunächst einmal wurde bestätigt, dass eine klare Zielsetzung für den Erfolg von Strategieworkshops jeglicher Art von hoher Bedeutung ist, wobei die Stärke dieses Faktors auffällt. Ebenfalls bestätigt wurde Hypothese 8, wonach sich eine hohe Anzahl Teilnehmer negativ auf den Workshopserfolg auswirkt. Dieser Effekt ist bei Entwicklungsworkshops, nicht aber bei Implementierungsworkshops zu beobachten. Die Beobachtung entspricht unserer Vermutung, dass sich eine höhere Teilnehmerzahl besonders bei komplexen Aufgaben – also bei der Entwicklung und Reflexion von Strategien – nachteilig auswirkt. Naheliegend ist auch, dass eine höhere Teilnehmerzahl Implementierungsworkshops nicht negativ beeinträchtigt. Die Kommunikation einer Strategie, die Vertrauensbildung für eine vorhandene Strategie sowie die Identifikation von Umsetzungshindernissen gelingen besser, wenn der Zugang zum Workshop von vornherein nicht zu stark begrenzt wurde.

Ein Einfluss der Workshopdauer auf den Erfolg von Strategieworkshops konnte von unseren Daten nicht bestätigt werden. Dies weist darauf hin, dass eine mangelnde Konvergenz verschiedener Sichtweisen keine Zeitfrage zu sein scheint. Auch diese Erkenntnis ist von erheblicher Relevanz für die Unternehmenspraxis, geht man davon aus, dass ein Großteil der Kosten von Strategieworkshops durch die entgangene Arbeitszeit des teilnehmenden Personals (bzw. deren fehlende Arbeitskraft im operativen Tagesgeschäft) hervorgerufen wird. Berücksichtigt man zudem, dass die Lokalität der Workshops keinen Einfluss auf deren Erfolg hat, sich die Reihung von Strategieentwicklungsworkshops hingegen positiv auf diese auswirkt, so spricht vieles dafür, anstelle von einzelnen längeren Workshops lieber mehrere kürzere zu organisieren, – und zwar auch innerhalb des Unternehmens.

Überraschenderweise konnten wir auch keine Evidenz dafür finden, dass die Verwendung von Analysewerkzeugen (sog. „Managementtools“) den Erfolg eines Workshops positiv beeinflusst. In der betriebswirtschaftlichen Literatur, insbesondere in „beratungsnahen“



Veröffentlichungen, wurde der Einsatz von Methoden nicht nur stark befürwortet<sup>56</sup>, sondern bisweilen auch als *conditio sine qua non* eines erfolgreichen strategischen Wandels angesehen.<sup>57</sup> Diese Einschätzung der Leistung von Managementtools ist angesichts der vorliegenden Daten nur schwer aufrecht zu erhalten. Allerdings könnte es sein, dass Analysetools andere Funktionen erfüllen, die ihren Einsatz rechtfertigen. So weist z.B. Kieser (1997, S. 65f.) darauf hin, dass Manager über den Einsatz von Managementtools ihre (hierarchische) Position in der Organisation legitimieren, was möglicherweise wiederum funktional für den Erfolg strategischen Wandels sein kann.

Unsere Hypothese, dass sich der Einsatz von Beratern positiv auf den Workshoperfolg auswirkt, wurde teilweise bestätigt. Bei Strategieimplementierungsworkshops ist dieser Effekt auf einem Signifikanzniveau von 95% feststellbar. Der Regressionskoeffizient zeigt, dass es sich um einen erheblichen Effekt handelt: Strategieimplementierungsworkshops, an denen Berater mitwirken, werden auf der zugrundeliegenden 5er-Skala um 0.27 Punkte erfolgreicher bewertet als entsprechende Workshops ohne Beratereinsatz. Diese positive Wirkung ist hingegen bei Strategieentwicklungsworkshops nicht feststellbar. Die Ergebnisse legen nahe, dass sich der Einsatz von Beratern bei der Strategieentwicklung negativ auswirkt. Ein Grund für die Disfunktionalität von Beratern könnte darin liegen, dass Berater bei der Entwicklung einer neuen Strategie mit einer Gemengelage von bereits existierenden strategischen Orientierungen und Prinzipien innerhalb einer Organisation konfrontiert werden.<sup>58</sup> Um diese Gemengelage erfassen und einschätzen zu können, sind tazite Kenntnisse der unternehmerischen Kultur, Institutionen und Persönlichkeiten von Nöten. Dass diese Kenntnisse nicht immer gegeben sind, wurde des Öfteren konstatiert.<sup>59</sup> Insofern kann der negative Einfluss von Beratern auf den Erfolg von Strategieentwicklungsworkshops auf die Unkenntnis unternehmensspezifischer Interna und der damit einhergehenden mangelnden Akzeptanz von Beratern bei Neuentwicklungsaspekten begründet sein. Zudem wurde mehrfach auf die politische Dimension einer Beratungsleistung hingewiesen,<sup>60</sup> die insbesondere bei der Strategieentwicklung nicht zu unterschätzen ist. Denn während bei einer Strategieimplementierung ein gemeinsames Commitment zur Verfolgung einer bestimmten Strategie bereits vorliegt, ist dies bei Strategieentwicklungsprozessen nicht der Fall. Das kann

---

<sup>56</sup> Vgl. bspw. Müller-Stewens/Lechner (2005), Spee/Jarzabkowski (2009).

<sup>57</sup> Vgl. bspw. Simon (2000), S. 10f..

<sup>58</sup> Vgl. Baumgartner/Sitte (2005), Kirsch et al. (2009).

<sup>59</sup> Vgl. bspw. Bamberger/Wrona (2005).

<sup>60</sup> Vgl. bspw. Moore (1984), Ernst/Kieser (2005), Linder (2006), Kirsch et al. (2009).

dazu führen, dass Berater als „Besserwisser“ empfunden werden,<sup>61</sup> die nicht „objektiv“ im Interesse des Unternehmens, sondern vielmehr im Interesse ihrer Auftraggeber agieren.<sup>62</sup> Die daraus entstehenden Abwehrreaktionen können ein Grund dafür sein, dass sich eine Beteiligung von Beratern in der Strategieentwicklung negativ auf den Erfolg eines Workshops auswirkt.

In unserer sechsten Hypothese hatten wir in Übereinstimmung mit der Literatur vermutet, dass Strategieworkshops erfolgreicher sind, wenn sie aufgrund eines akuten Anlasses wie z.B. einer Veränderung im Managementteam oder einer drohenden Übernahme initiiert wurden. Diese Hypothese stützte sich insbesondere auf die Überlegung, dass ein akuter Anlass hilft, die organisationale Trägheit zu überwinden. Dieser positive Effekt ist in unserer Studie allerdings nicht bestätigt worden. Stattdessen zeigen die Ergebnisse, dass Strategieworkshops signifikant *weniger* erfolgreich sind, wenn ihnen ein akuter Anlass zugrundeliegt. Ein Grund für diesen empirischen Befund könnte sein, dass in diesen Fällen ein Handlungsdruck erzeugt wird, der einer diskursiven, abwägenden Erarbeitung von strategischen Neuerungen entgegensteht. Dazu passt, dass akute Ereignisse insbesondere den Erfolg von Strategieentwicklungsworkshops negativ beeinflussen, nicht aber jenen von Strategieimplementierungsworkshops.

Der festgestellte negative Einfluss auf den Erfolg von Strategieentwicklungsworkshops widerspricht zudem der in Teilen der Literatur behaupteten Vermutung, dass ein in der Organisation existierender Handlungsdruck funktional äquivalent zu sogenannten handlungsentlasteten Interaktionen sei.<sup>63</sup> Auch wenn es noch zu prüfen gilt, ob sich Diskussionen über die strategische Ausrichtung jenseits des Tagesgeschäfts (z.B. in informellen Meetings, oder sogenannten „Kaminabenden“) positiv auf den strategischen Wandel auswirken, zeigen unsere Daten, dass ein erhöhter Handlungsdruck diesen positive Effekt nicht innewohnt.

---

<sup>61</sup> Vgl. auch Dorniok (2012), der zeigt, dass gerade bei komplexen Aufgabenstellungen Berater dazu neigen, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen.

<sup>62</sup> Vgl. bspw. Bergheim (2005), Reitenspieß/Hardt (2005).

<sup>63</sup> Vgl. Kirsch (1997).

## 6 Zusammenfassung und Limitationen

Obwohl Strategieworkshops in der Praxis eine starke Verbreitung gefunden haben und mit hohem Zeitaufwand sowie erheblichen Kosten verbunden sind, wurden sie von den Managementwissenschaften als empirisches Forschungsobjekt bisher weitgehend vernachlässigt. Mit der hier vorgestellten Untersuchung liegen zum ersten Mal quantitativ-empirische Ergebnisse zu den Ausprägungen und zum Erfolg von Strategieworkshops in deutschen Unternehmen vor. Auf Basis unserer Studie konnten wir einige in der Literatur vorhandene Annahmen empirisch bestätigen, für andere fanden wir hingegen keine Evidenz.

So konnten wir in Übereinstimmung mit der Literatur zeigen, dass der Erfolg von Strategieworkshops höher ist, wenn diese in strategische Planungssysteme eingebunden sind, die Zielsetzung des Workshops den Teilnehmern klar erscheint und die Anzahl der Teilnehmer klein gehalten wird. Zudem konnten wir empirische Belege für einige weitere Thesen liefern, indem wir die Workshops anhand ihrer Zwecksetzung genauer untersuchten. So sind *Strategieentwicklungsworkshops* signifikant erfolgreicher, wenn sie Teil einer Reihe von Workshops sind. *Strategieimplementierungsworkshops* sind erfolgreicher, wenn Berater daran teilnehmen. Entgegen der dominierenden Meinung in der Strategieliteratur konnten wir nicht feststellen, dass der Ort, die Dauer, die Anzahl der beteiligten Führungsebenen und die Verwendung von Analysewerkzeugen für einen Strategieworkshop erfolgsrelevante Faktoren sind. Wir haben auch einen negativen Einfluss von Beratern auf den Erfolg von *Strategieentwicklungsworkshops* festgestellt, ebenso wie eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit bei Workshops, die aufgrund eines akuten Anlasses initiiert worden sind.

Unsere Studie weist einige Einschränkungen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. So beruht unsere Erfolgsmessung auf einer Abfrage der subjektiven Einschätzung der Befragten. Dies ist problematisch, da der subjektive Eindruck eines Teilnehmers nicht dem tatsächlichen Erfolg eines Workshops entsprechen muss. Allerdings ist fraglich, ob es „objektive“ Maße für den Erfolg von Strategieworkshops geben kann.<sup>64</sup> So ist ein Einbezug markt- oder buchhalterischer Performancemaße mit erheblichen Problemen verbunden, da sich ein empirischer Zusammenhang zwischen Unternehmensperformance und Strategieworkshops nicht ohne weiteres isolieren lässt.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. dazu *Baker et al.* (1994), *Arvey/Murphy* (1998).

<sup>65</sup> Vgl. auch *March/Sutton* (1997), *Nicolai/Kieser* (2002).

Zudem unterliegt unsere empirische Methodik dem Common Method Bias.<sup>66</sup> Wünschenswert wäre bspw. eine Kombination unseres Fragebogens mit anderen empirischen Forschungsmethodiken wie beispielsweise der Beobachtung von Strategieworkshops oder der Erfragung von Variablen über mehrerer Probanden pro Unternehmen. Eine Kombination verschiedener Forschungsmethodiken bedeutet allerdings einen höheren Zeitaufwand für die Probanden und damit oft eine geringere Fallzahl und Repräsentativität. Insofern müssen Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden. Da es sich um eine erste quantitative Untersuchung zum Erfolg von Strategieworkshops handelt, haben wir uns zu Gunsten der Repräsentativität entschieden.

---

<sup>66</sup> Vgl. dazu *Podsakoff et al.* (2003).



- Alexander, B. C. (1997) Ritual and Current Studies of Ritual: Overview, in: *Anthropology of Religion: A Handbook*, herausgegeben von S. Glazier. Westport, Connecticut, Greenwood Press, S. 139-160.
- Amason, A. C. (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, in: *The Academy of Management Journal*, 39 Jg., S. 123-148.
- Arvey, R. D./Murphy, K. R. (1998) Performance Evaluation in Work Settings, in: *Annual Review of Psychology*, 49 Jg., S. 141-168.
- Baker, G./Gibbons, R./Murphy, K. J. (1994) Subjective Performance-Measures in Optimal Incentive Contracts, in: *Quarterly Journal of Economics*, 109 Jg., S. 1125-1156.
- Balogun, J./Johnson, G. (2004) Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, in: *Academy of Management Journal*, 47 Jg., S. 523-554.
- Bamberger, I./Wrona, T. (2005) Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, in: *Strategische Unternehmensberatung*, herausgegeben von I. Bamberger. Wiesbaden, Gabler.
- Barry, D./Elmes, M. (1997) Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse, in: *The Academy of Management Review*, 22 Jg., S. 429-452.
- Baumgartner, P./Sitte, T. (2005) Wachstumsstrategien - Möglichkeiten und Grenzen der Beiträge von Beratern, in: *Grenzen der Strategieberatung*, herausgegeben von D. Seidl/W. Kirsch/M. Linder. Bern, Haupt, S. 49-68.
- Bergheim, U. (2005) ...und wie wird man ein Ratgeber? Vertrauen ist die größte Hürde, in: *Grenzen der Strategieberatung*, herausgegeben von D. Seidl/W. Kirsch/M. Linder. Bern, Haupt, S. 83-86.
- Blackler, F./Crump, N./McDonald, S. (2000) Organizing Processes in Complex Activity Networks, in: *Organization*, 7 Jg., S. 277-300.
- Boeker, W. (1997) Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth, in: *The Academy of Management Journal*, 40 Jg., S. 152-170.
- Bourque, N./Johnson, G. (2008) Strategy Workshops and "away-days" as Ritual, in: *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, herausgegeben von H. Gerard/W. Starbuck. Oxford, Oxford University Press, S. 552-564.
- Bowman, C. (1995) Strategy Workshops and Top-Team Commitment to Strategic Change, in: *Journal of Managerial Psychology*, 10 Jg., S. 4-12.
- Burgelman, R. A. (1991) Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research, in: *Organization Science*, 2 Jg., S. 239-262.
- Burgelman, R. A. (1994) Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments, in: *Administrative Science Quarterly*, 39 Jg., S. 24-56.
- Coch, L./French, J. (1948) Overcoming Resistance to Change, in: *Human Relations*, 1 Jg., S. 512-532.
- Collier, N./Fishwick, F./Floyd, S. W. (2004) Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process, in: *Long Range Planning*, 37 Jg., S. 67-83.
- Collins, R. (1988) Theoretical Continuities in Goffman's Work, in: *Erving Goffman. Exploring the Interaction Order*, herausgegeben von P. Drew/A. Wootton. Cambridge, S. 41-63.
- Dass, P. (2000) Relationship of Firm Size, Initial Diversification, and Internationalization with Strategic Change, in: *Journal of Business Research*, 48 Jg., S. 135-146.
- Dorniok, D. (2012) Die Einschätzung der Differenz von Wissen und Nichtwissen bei Unternehmensberatern - Ergebnisse eines universellen Strukturgleichungsmodells, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 64 Jg., S. 308-340.
- Doz, Y./Prahalad, C. K. (1987) A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations, in: *The Management of Strategic Change*, herausgegeben von A. Pettigrew. Oxford Blackwell S. 63-82.

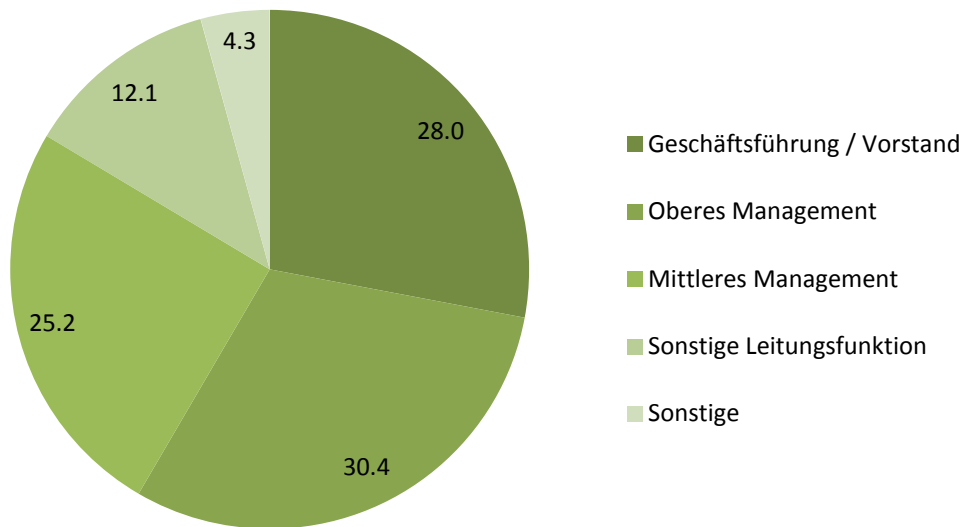
- Dutton, J. E./Duncan, R. B.* (1987) The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis, in: *Strategic Management Journal*, 8 Jg., S. 279-295.
- Eden, C.* (1992) Strategy Development as a Social Process, in: *Journal of Management Studies*, 29 Jg., S. 799-812.
- Ernst, B./Kieser, A.* (2005) Wissen Manager, ob Beratung ihr Geld wert ist?, in: *Grenzen der Strategieberatung*, herausgegeben von D. Seidl/W. Kirsch/M. Linder. Bern, Haupt, S. 313-333.
- Floyd, S. W./Lane, P. J.* (2000) Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, in: *The Academy of Management Review*, 25 Jg., S. 154-177.
- Floyd, S. W./Wooldridge, B.* (1992) Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation, in: *The Executive*, 6 Jg., S. 27-39.
- Golsorkhi, D./Rouleau, L./Seidl, D./Vaara, E., Hrsg.* (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Greenwood, R./Hinings, C. R.* (1988) Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change, in: *Organization Studies*, 9 Jg., S. 293-316.
- Hambrick, D. C./Cannella, A. A., Jr.* (1989) Strategy Implementation as Substance and Selling, in: *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 3 Jg., S. 278-285.
- Hambrick, D. C./Cho, T./Chen, M.-J.* (1996) The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves, in: *Administrative Science Quarterly*, 41 Jg., S. 659-684.
- Hauschildt, J./Gemünden, H. G., Hrsg.* (1999). *Promotoren*. Wiesbaden, Gabler.
- Haveman, H. A.* (1993) Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation, in: *Administrative Science Quarterly*, 38 Jg., S. 20-50.
- Hendry, J./Seidl, D.* (2003) The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change, in: *Journal of Management Studies*, 40 Jg., S. 175-196.
- Hodgkinson, G. P./Sparrow, P. R.* (2002) *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*. Maidenhead, Open University Press.
- Hodgkinson, G. P./Whittington, R./Johnson, G./Schwarz, M.* (2006) The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion, in: *Long Range Planning*, 39 Jg., S. 479-496.
- Hodgkinson, G. P./Wright, G.* (2002) Confronting Strategic Inertia in a Top Management Team: Learning from Failure, in: *Organization Studies*, 23 Jg., S. 949-977.
- Hoon, C.* (2007) Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation in a Public Administration, in: *Human Relations*, 60 Jg., S. 921-952.
- Huff, J. O./Huff, A. S./Thomas, H.* (1992) Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia, in: *Strategic Management Journal*, 13 Jg., S. 55-75.
- Jarzabkowski, P./Balogun, J.* (2009) The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning, in: *Journal of Management Studies*, 46 Jg., S. 1255-1288.
- Jarzabkowski, P./Balogun, J./Seidl, D.* (2007) Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, in: *Human Relations*, 60 Jg., S. 5-27.
- Jarzabkowski, P./Seidl, D.* (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy, in: *Organization Studies*, 29 Jg., S. 1391-1426.
- Johnson, G.* (2008) Ritualizing Strategic Thinking: the Effectiveness of the Strategic Away Day, in: *Strategic Direction*, 24 Jg., S. 3-5.
- Johnson, G./Melin, L./Whittington, R.* (2003) Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View, in: *Journal of Management Studies*, 40 Jg., S. 3-22.
- Johnson, G./Prashantham, S./Floyd, S. W./Bourque, N.* (2010) The Ritualization of Strategy Workshops, in: *Organization Studies*, 31 Jg., S. 1589-1618.
- Ketokivi, M./Castaner, X.* (2004) Strategic Planning as an Integrative Device, in: *Administrative Science Quarterly*, 49 Jg., S. 337-365.
- Kieser, A.* (1997) Rhetoric and Myth in Management Fashion, in: *Organization*, 4 Jg., S. 49-74.
- Kirsch, W.* (1988) *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen*. München, Barbara Kirsch.

- Kirsch, W. (1997) Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. München, Barbara Kirsch.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2009) Unternehmensführung - Eine evolutionäre Perspektive. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Klein, K. J./Sorra, J. S. (1996) The Challenge of Innovation Implementation, in: The Academy of Management Review, 21 Jg., S. 1055-1080.
- Knight, D./Pearce, C. L./Smith, K. G./Olian, J. D./Sims, H. P./Smith, K. A./Flood, P. (1999) Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus, in: Strategic Management Journal, 20 Jg., S. 445-465.
- Kunze, F./Böhm, S. A./Bruch, H. (2012) Age, Resistance to Change and Job Performance, in: Journal of Managerial Psychology, 27 Jg., S. forthcoming.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13 Jg., S. 111-125.
- Linder, M. (2006) Strategische Beratung. Eine organisationstheoretische Betrachtung. München, Verlag Barbara Kirsch.
- Lines, R. (2004) Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement, in: Journal of Change Management, 4 Jg., S. 193-215.
- MacIntosh, R./MacLean, D./Seidl, D. (2010) Unpacking the Effectivity Paradox of Strategy Workshops: Do Strategy Workshops Produce Strategic Change?, in: Cambridge Handbook of Strategy as Practice, herausgegeben von D. Golsorkhi/L. Rouleau/D. Seidl/E. Vaara. Cambridge, Cambridge University Press, S. 291-309.
- March, J./Simon, H. (1958) Organizations. New York, Wiley.
- March, J./Sutton, R. I. (1997) Organizational Performance as a Dependent Variable, in: Organization Science, 8 Jg., S. 698-706.
- Mezias, J. M./Grinyer, P./Guth, W. D. (2001) Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change, in: Long Range Planning, 34 Jg., S. 71-95.
- Miller, D. (1991) Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment, in: Management Science, 37 Jg., S. 34-52.
- Miller, D./Friesen, P. H. (1980) Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, in: Academy of Management Journal, 23 Jg., S. 591-614.
- Mintzberg, H. (1994) The Rise & Fall of Strategic Planning. New York, The Free Press.
- Mintzberg, H./Waters, J. A. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, 6 Jg., S. 257-272.
- Moore, G. (1984) The Politics of Management Consulting. New York, Praeger Publishers.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005) Strategisches Management. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002) Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62 Jg., S. 579-596.
- Noble, C. H. (1999) The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research, in: Journal of Business Research, 45 Jg., S. 119-134.
- Payne, J. (1976) Task Complexity and Contingent Processing in Decision-Making: An Information Search and Protocol Analysis, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16 Jg., S. 366-387.
- Pettigrew, A. (1985) The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI. Oxford, Blackwell.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J.-Y./Podsakoff, N. P. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: Journal of Applied Psychology, 88 Jg., S. 879-903.
- Reitenspieß, M./Hardt, P. (2005) Vom Berater zum Ratgeber, in: Grenzen der Strategieberatung, herausgegeben von D. Seidl/W. Kirsch/M. Linder. Bern, Haupt, S. 73-83.
- Roos, J./von Krogh, G. (1996) Managing Strategy Processes in Emergent Industries: The Case of Media Firms. London, Macmillan.

- Samra-Fredericks, D.* (2003) Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, in: *Journal of Management Studies*, 40 Jg., S. 141-174.
- Schwarz, M./Balogun, J.* (2007). Strategy Workshops for Strategic Reviews. A Case of Semi-Structured Emergent Dialogue. AIM Research Working Paper Series.
- Simon, H.*, Hrsg. (2000). *Das große Handbuch der Strategiekonzepte*. Frankfurt, Campus.
- Spee, A. P./Jarzabkowski, P.* (2009) Strategy Tools as Boundary Objects, in: *Strategic Organization*, 7 Jg., S. 223-232.
- Tsoukas, H.* (1996) The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach, in: *Strategic Management Journal*, 17 Jg., S. 11-25.
- Vancil, R. F./Lorange, P.* (1975) Strategic Planning in Diversified Companies, in: *Harvard Business Review*, 53 Jg., S. 149-158.
- Westley, F. R.* (1990) Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion, in: *Strategic Management Journal*, 11 Jg., S. 337-351.
- Whittington, R.* (2003) The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective, in: *Strategic Organization*, 1 Jg., S. 117-125.
- Whittington, R.* (2007) Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye, in: *Organization Studies*, 28 Jg., S. 1575-1586.
- Whittington, R./Molloy, E./Mayer, M./Smith, A.* (2006) Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills, in: *Long Range Planning*, 39 Jg., S. 615-629.
- Whyte, G.* (1989) Groupthink Reconsidered, in: *Academy of Management Review*, 14 Jg., S. 40-56.
- Witte, E.* (1973) *Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell*. Göttingen, Schwartz.

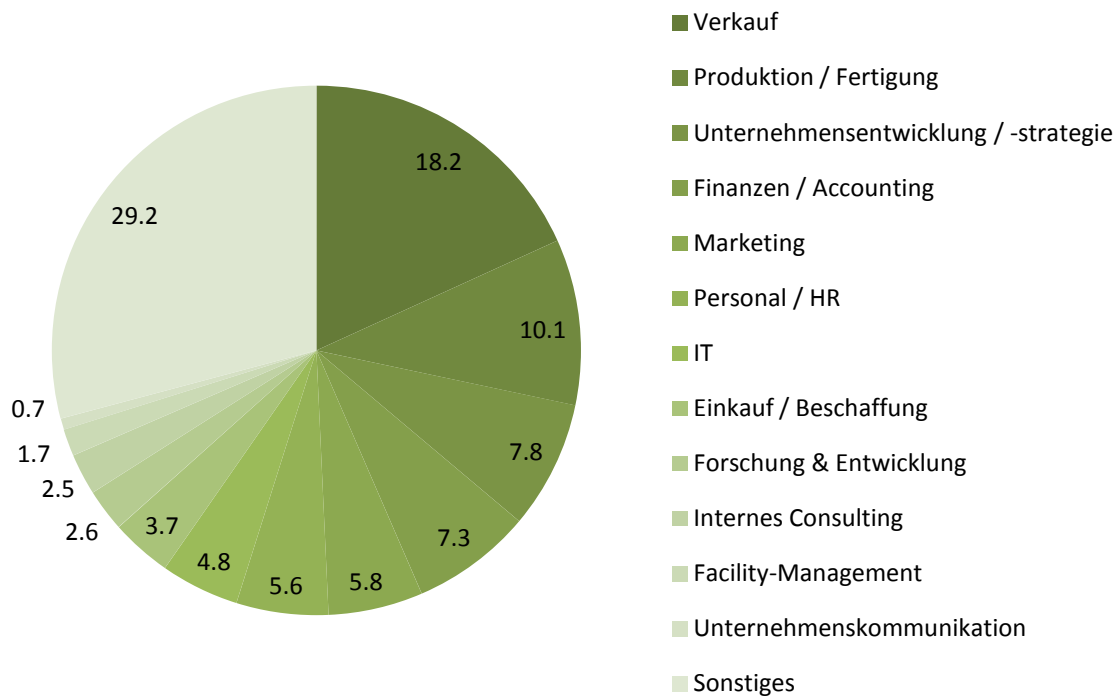


Abbildung 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Hierarchieposition



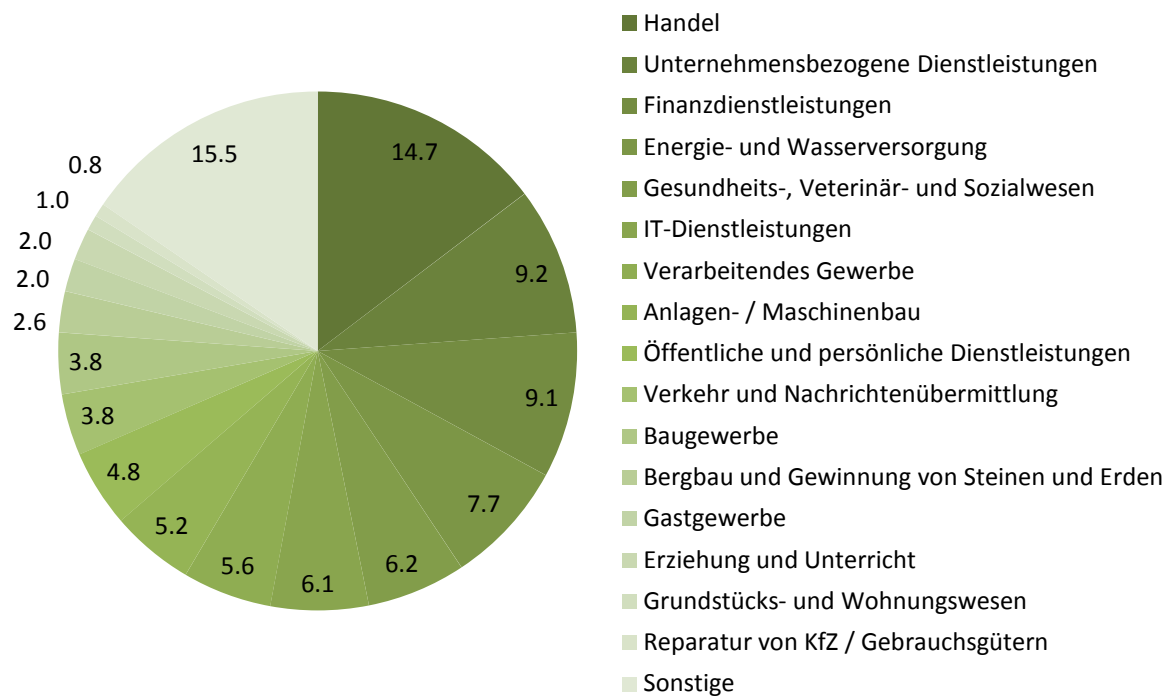
% der Befragten, n = 639

Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Funktionsbereich



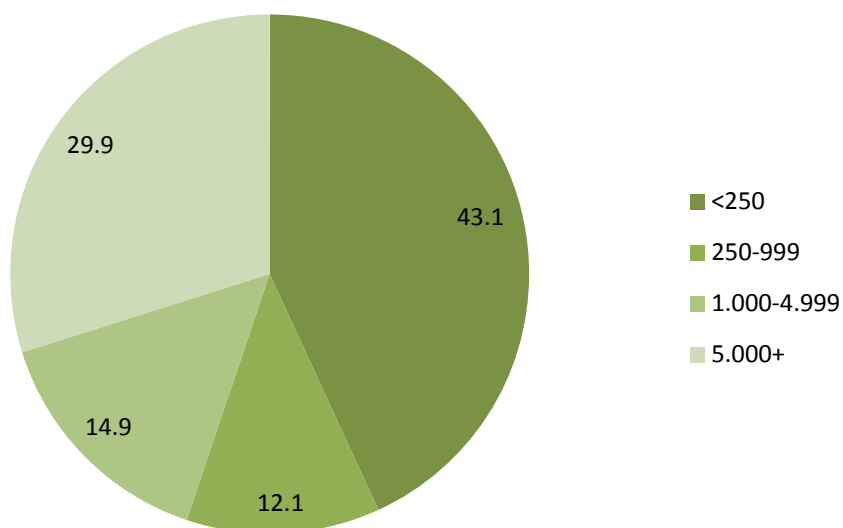
% der Befragten, n = 639

Abbildung 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branche



% der Befragten, n = 639

Abbildung 4: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgröße



% der Befragten, n = 639



Tabelle 1: Deskriptive Statistik und Korrelationen

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Erfolg Strategieworkshop	3.71	.81	1	5																		
Ort des Strategieworkshops	.57	.50	0	1	.02																	
Einbindung in das strategische Planungssystem	.41	.49	0	1	.16	.02																
Workshopreihe	.51	.50	0	1	.02	.00	.10															
Anzahl Führungsebenen	2.35	1.27	0	5	-.02	.11	.09	.06														
Klarheit der Zielsetzung	3.88	.88	1	5	.60	.02	.17	-.02	.03													
Akuter Anlass	.28	.45	0	1	-.08	-.01	.03	.10	.09	-.02												
Dauer des Strategieworkshops	2.51	1.00	1	6	.07	.29	.14	.12	.29	.09	.05											
Anzahl der Teilnehmer	3.43	1.37	1	6	-.11	.24	.16	.10	.26	-.01	-.02	.29										
Teilnahme von Beratern	.16	.37	0	1	-.09	.15	-.06	.12	.11	-.06	.13	.06	.10									
Analysemethoden	.69	.46	0	1	.15	.02	.22	.11	.09	.18	.10	.16	-.03	.01								
Entwicklungs- & Implementierungsworkshops	2.27	.90	1	3	.04	.04	.11	.08	.10	.11	.02	.16	.14	.01	-.02							
Sitz des Unternehmens	.88	.33	0	1	-.02	-.05	-.07	-.01	-.11	-.01	.01	-.07	-.04	.01	-.19	-.01						
Anzahl Mitarbeiter	3.52	2.10	1	6	-.06	.23	.23	.18	.22	-.07	-.01	.24	.42	.13	.09	.06	-.24					
Unternehmenstyp	3.81	1.29	1	5	-.03	.12	.11	.03	.08	-.05	.04	.08	.20	.01	-.03	-.01	.07	.31				
Vorstand/Geschäftsleitung	.28	.45	0	1	.14	-.08	-.07	-.14	-.10	.14	-.02	-.14	-.26	-.13	-.03	-.08	.03	-.44	-.19			
Tätigkeit Strategiebereich	.08	.27	0	1	.07	-.01	.04	-.05	.07	.06	-.03	.01	-.01	-.01	.03	-.03	.06	-.09	-.07	.18		
Geschlecht	.76	.42	0	1	-.04	.14	.01	.02	.11	-.04	.04	.04	.05	-.02	.03	.00	-.06	.18	.06	.00	.00	
Alter	3.12	1.01	1	5	-.06	.08	.08	-.01	.14	.01	.03	-.04	.13	.01	.01	-.02	-.01	.17	.39	.06	-.06	.18

Legende:

N=639

Tabelle 2: Erfolgsdeterminanten von Strategieworkshops

Erfolg Strategieworkshop	I: Gesamt				II: Entwicklungs- workshop				III: Implementierungs- workshop				IV: Entwicklungs- und Implementierungs- workshop			
	Coef.	Std.Err.	t	P> t	Coef.	Std.Err.	t	P> t	Coef.	Std.Err.	t	P> t	Coef.	Std.Err.	t	P> t
Unabhängige Variablen																
Ort des Strategieworkshops	.05	.06	.81		.07	.08	.89		-.05	.13	-.40		.09	.10	.89	
Einbindung in das strategische Planungssystem	.11	.06	1.98	*	.16	.09	1.83	†	.19	.11	1.63		.00	.10	.03	
Workshopreihe	.07	.05	1.25		.13	.08	1.67	†	.04	.11	.39		.01	.10	.15	
Anzahl Führungsebenen	-.00	.03	-.03		-.02	.05	-.53		.07	.06	1.11		.00	.05	.07	
Klarheit der Zielsetzung	.52	.03	17.50	***	.51	.04	11.72	***	.46	.06	7.47	***	.60	.06	9.77	***
Akuter Anlass	.12	.05	-2.29	*	-.19	.08	-2.55	*	.04	.11	.33		-.09	.10	-.89	
Dauer des Workshops	.03	.03	.90		.00	.04	.04		.05	.06	.81		.03	.05	.69	
Anzahl der Teilnehmer	-.07	.02	-3.16	***	-.09	.03	-2.77	**	-.04	.05	-.97		-.05	.04	-1.25	
Teilnahme von Beratern	-.06	.06	-.92		-.15	.09	-1.75	†	.27	.14	1.96	*	-.09	.11	-.80	
Analysemethoden	.05	.06	.90		.11	.09	1.29		.09	.13	.68		-.02	.11	-.20	
Kontrollvariablen																
Sitz des Unternehmens	-.02	.07	-.23		-.03	.11	-.25		.19	.16	1.19		-.05	.14	-.32	
Anzahl Mitarbeiter	.00	.02	.16		-.01	.03	-.39		.00	.04	.13		.02	.03	.65	
Unternehmenstyp	.03	.02	1.38		.03	.03	.90		.07	.05	1.38		.00	.04	.01	
Vorstand/Geschäftsleitung	.10	.07	1.42		.08	.10	.81		.22	.16	1.34		.11	.14	.84	
Tätigkeit Strategiebereich	.06	.09	.69		.11	.13	.90		-.19	.19	-.97		.12	.18	.67	
Geschlecht	-.02	.07	-.37		.11	.10	1.15		-.15	.15	-.96		-.07	.12	-.58	
Alter	-.06	.03	-1.94	†	-.04	.04	-1.01		-.10	.06	-1.49		-.04	.05	-.80	
_cons	1.81	.19	9.51	***	1.91	.28	6.94	***	1.56	.43	3.61	***	1.54	0.38	4.09	***
Anzahl Beobachtungen			639				302				126				211	
F-Wert			23.98	***			12.13	***			5.73	***			7.60	***
Adj R-squared			.3798				.3860				.3912				.3482	

Legende:

\*\*\* p < .001, \*\*p < .01, \*p < .05, † p < .10